



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2024,
Volumen 8, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4

**MARCO DE TRABAJO PARA UN
LIDERAZGO SOSTENIBLE E INNOVADOR
EN LA EMPRESA ACTUAL**

**FRAMEWORK FOR SUSTAINABLE AND
INNOVATIVE LEADERSHIP IN THE
MODERN ENTERPRISE**

María de la Cruz Cecilia Osorio Osorno
Universidad Veracruzana, México

Gabriel Rodríguez Vásquez
Universidad Veracruzana, México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12317

Marco de Trabajo para un Liderazgo Sostenible e Innovador en la Empresa Actual

María de la Cruz Cecilia Osorio Osorno¹

zS22024573@estudiantes.uv.mx

<https://orcid.org/0009-0003-3247-1077>

Facultad de Negocios y Tecnología

Universidad Veracruzana

Ixtaczoquitlan, Veracruz

México

Gabriel Rodríguez Vásquez

gabrodriguez@uv.mx

<https://orcid.org/0009-0004-9229-9659>

Facultad de Negocios y Tecnología

Universidad Veracruzana

Ixtaczoquitlan, Veracruz

México

RESUMEN

Este artículo presenta la propuesta de un marco de trabajo para ejercer un liderazgo sostenible e innovador, ideado para abordar los desafíos del entorno empresarial actual. El objetivo se centra en la propuesta e implementación de este marco, que equilibra el rendimiento económico con la responsabilidad social y ambiental. La metodología empleada incluye un análisis cualitativo de diversas teorías de liderazgo y prácticas empresariales sostenibles, así como una revisión de la literatura existente (Bass & Avolio, 1993; Elkington, 1997; Heifetz, 1994). Se espera que la implementación de este marco de trabajo mejore significativamente el desempeño organizacional y tenga un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente (Schaltegger y Wagner, 2006; Benn y Bolton, 2011). Los resultados presuponen que las organizaciones que integren prácticas de sostenibilidad y adaptabilidad en su liderazgo pueden aumentar su resiliencia y competitividad, contribuyendo al bienestar social y ambiental (Kotter, 2012; P. M. Senge, 1990). Este marco de trabajo proporciona una guía práctica para líderes empresariales que buscan fomentar una cultura organizacional ética y responsable en el contexto de los desafíos contemporáneos.

Palabras clave: liderazgo sostenible, innovación, responsabilidad social

¹ Autor principal.

Correspondencia: zS22024573@estudiantes.uv.mx

Framework for Sustainable and Innovative Leadership in the Modern Enterprise

ABSTRAC

This paper presents the design of a framework for exercising sustainable and innovative leadership, aimed at addressing the challenges of the current business environment. The focus is on proposing and implementing this framework, which balances economic performance with social and environmental responsibility. The methodology employed includes a qualitative analysis of various leadership theories and sustainable business practices, as well as a review of existing literature (Bass & Avolio, 1993; Elkington, 1997; R. A. Heifetz, 1994). The implementation of this framework is expected to significantly improve organizational performance and have a positive impact on society and the environment (Schaltegger y Wagner, 2006; Benn y Bolton, 2011). The results suggest that organizations integrating sustainability and adaptability into their leadership can enhance their resilience and competitiveness, contributing to social and environmental well-being (Senge, 1990; Kotter, 2012). This framework provides practical guidance for business leaders seeking to foster an ethical and responsible organizational culture in the context of contemporary challenges.

Keywords: sustainable leadership, innovation, social responsibility

Artículo recibido 10 junio 2024

Aceptado para publicación: 15 julio 2024



INTRODUCCIÓN

El liderazgo empresarial actual se enfrenta a desafíos sin precedentes debido a la complejidad, la incertidumbre y los rápidos avances tecnológicos. Este entorno exige un nuevo enfoque de liderazgo que no solo busque el éxito financiero, sino que también integre la sostenibilidad y la responsabilidad social. El presente artículo propone un marco de trabajo para un liderazgo sostenible e innovador que responda a estas demandas contemporáneas y promueva un desarrollo organizacional holístico y duradero.

El objetivo central de este estudio busca implementar un marco de liderazgo que logre un balance entre el desempeño económico y la responsabilidad social y ambiental, a través de la adopción de prácticas sostenibles e innovadoras que permitan crear organizaciones más resilientes y éticamente responsables (Benn & Bolton, 2011).

Este trabajo se basa en varias teorías de liderazgo clave, incluyendo el Liderazgo Situacional (Hersey & Blanchard, 1969), el Liderazgo Transformacional (Bass & Avolio, 1993), el Liderazgo Adaptativo (Heifetz, 1994) y la teoría del Triple Resultado (Elkington, 1997). Estudios previos han respaldado la importancia de la sostenibilidad en las prácticas empresariales, el impacto positivo del liderazgo transformacional en la innovación y la integración de la responsabilidad social empresarial en la estrategia corporativa. El contexto empresarial global, caracterizado por una intensa competencia, acceso masivo a la información y altas expectativas sociales, exige que las organizaciones se adapten, innoven y operen de manera ética y sostenible. Este entorno requiere líderes que guíen a sus equipos a través de la incertidumbre, fomenten una cultura de aprendizaje continuo y aseguren un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

El objetivo de este trabajo es proponer un marco de trabajo para un liderazgo sostenible e innovador que mejore el desempeño organizacional y contribuya al bienestar social y ambiental. Se espera que la implementación de este marco transforme la forma en que las organizaciones operan y promueva un paradigma empresarial más ético, sostenible e inclusivo.

METODOLOGÍA

El presente artículo adopta un enfoque cualitativo basado en el análisis teórico para desarrollar un marco de trabajo de liderazgo sostenible e innovador. Este enfoque permite comprender las teorías y conceptos

que subyacen al liderazgo en el contexto actual, integrando elementos de sostenibilidad y adaptabilidad. La investigación es de tipo teórico y descriptivo, enfocándose en la revisión de literatura existente para proporcionar una descripción detallada y una síntesis de las teorías y modelos relevantes.

El diseño es no experimental y transversal, basado en análisis documental. Se recolecta y analiza información en un momento específico para construir un marco teórico a partir de fuentes académicas establecidas. La población del estudio abarca teorías y modelos de liderazgo y sostenibilidad disponibles en la literatura académica. La muestra seleccionada incluye textos y estudios que han contribuido a la comprensión del liderazgo sostenible e innovador, enfocándose en fuentes con base teórica sólida y amplia aceptación académica.

La técnica de recolección de datos es la revisión documental, que implica recopilar, revisar y analizar libros, artículos académicos, informes y otros documentos relevantes sobre liderazgo, sostenibilidad e innovación. Se utilizan bases de datos académicas reconocidas y buscadores especializados. El análisis se apoya en matrices para organizar y sintetizar la información, facilitando la identificación de patrones, temas recurrentes y brechas en la literatura.

Aunque no involucra sujetos humanos ni datos personales, se observan consideraciones éticas, garantizando la citación adecuada y el reconocimiento de todas las fuentes utilizadas. Se incluyen teorías y modelos ampliamente reconocidos y validados, así como estudios recientes. Se excluyen fuentes no académicas, estudios no revisados por pares y aquellos sin marco teórico robusto o que no contribuyen significativamente a la comprensión del liderazgo sostenible e innovador.

Una limitación del estudio es la falta de validación empírica del modelo propuesto. Los resultados son teóricos y basados en expectativas de la literatura, sin comprobación experimental. Se reconoce la necesidad de futuras investigaciones empíricas para evaluar y validar este marco en contextos reales.

Fundamentos del liderazgo

El liderazgo es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en el entorno empresarial actual. Este documento propone un marco de trabajo para un liderazgo sostenible e innovador basado en una comprensión profunda de los principios básicos del liderazgo y diversas teorías que han guiado este campo.

El liderazgo se define como el proceso de influir en otros para lograr metas y objetivos comunes (Hersey

& Blanchard, 1969; Yukl & Gardner, 2012). Se destaca la importancia de la influencia, la motivación, la comunicación clara, la ética y el propósito compartido (Adair, 1992). En el ámbito empresarial, el liderazgo implica inspirar y motivar a los empleados hacia los objetivos de la organización (Chiavenato, 2006) y fomentar el aprendizaje continuo y un ambiente propicio para el desarrollo (Senge et al., 2006). Las teorías del liderazgo han evolucionado desde enfoques centrados en rasgos innatos hasta teorías que analizan el comportamiento observable (Stogdill, 1963). La teoría del intercambio líder-miembro (LMX) destaca la importancia de las relaciones interpersonales en el liderazgo (Dansereau et al., 1975). La teoría de contingencias sugiere que la efectividad del liderazgo depende del contexto (Hersey & Blanchard, 1969). Los enfoques de liderazgo transaccional y transformacional contrastan en que el primero se basa en el intercambio de recompensas y castigos, mientras que el segundo busca inspirar y motivar a través de una visión compartida y valores superiores (Bass & Avolio, 1993).

El liderazgo adaptativo, desarrollado por Ronald Heifetz, (1994), se centra en la capacidad de los líderes para movilizar a equipos y organizaciones para enfrentar desafíos complejos y cambiantes. Este enfoque requiere un cambio en valores, creencias o comportamientos para encontrar soluciones innovadoras.

Estos fundamentos del liderazgo proporcionan una base para comprender el liderazgo, desde las características individuales hasta las interacciones grupales y la adaptabilidad a diferentes contextos. El modelo propuesto integra la sostenibilidad y la innovación como elementos clave en el liderazgo actual. La sostenibilidad y la responsabilidad social son esenciales, y cada vez más empresas suscriben la Agenda 2030 de Naciones Unidas y sus 17 objetivos de desarrollo sostenible (Galán Cubillo, 2024; Unión Europea, 2024).

El liderazgo sostenible equilibra el rendimiento económico con la responsabilidad social y ambiental, considerando el impacto a largo plazo de las decisiones empresariales (Elkington, 1997). Fomenta la innovación y la adaptabilidad, buscando estrategias que beneficien tanto al presente como al futuro (de Mello, 2015).

En el contexto empresarial actual, la innovación y el liderazgo son interdependientes y esenciales para el éxito sostenido. La innovación permite a las organizaciones prosperar en un entorno cambiante, y el liderazgo efectivo guía y motiva a los equipos hacia la innovación y los objetivos estratégicos (Bass & Avolio, 1993; Christensen, 2020). Dinámicas empresariales actuales requieren procesos de innovación

acelerados dentro de las organizaciones, promoviendo un liderazgo participativo y orientado al cambio (Uribe et al., 2023). La innovación requiere un liderazgo que inspire, motive y fomente una cultura organizacional propicia para la generación y experimentación de ideas (Hamel & Zanini, 2020; Pérez & Fuentes, 2019).

Propuesta de marco de trabajo

En el artículo se presenta un marco de trabajo para un liderazgo sostenible e innovador, diseñado para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual, caracterizado por incertidumbre y complejidad. Este enfoque integra principios de liderazgo adaptativo, sostenibilidad y una cultura organizacional basada en valores. El marco de trabajo se diferencia por su enfoque holístico, que considera tanto los resultados financieros como el impacto social y ambiental de las decisiones empresariales. Se inspira en la propuesta de John Elkington, (1997), quien introdujo el concepto de la “triple línea de resultados” (triple bottom line), que abarca aspectos económicos, sociales y ambientales.

Además, el enfoque promueve la innovación al fomentar soluciones creativas y responsables para los desafíos empresariales. Asimismo, busca cultivar una cultura de adaptabilidad proactiva para enfrentar los cambios constantes en el entorno empresarial, siguiendo los principios de John Kotter, (2012).

La propuesta se establece como una estrategia integral sustentada en tres ejes: el *liderazgo adaptativo*, *la sostenibilidad* y *una cultura organizacional centrada en valores*. En conjunto, estos ejes buscan no solo mejorar el desempeño y la adaptabilidad de la organización, sino también fortalecer su impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Ejes y principios rectores

Los ejes y principios rectores conforman el núcleo del Marco de trabajo para un Liderazgo Sostenible e Innovador, proporcionando una guía sólida para la toma de decisiones y el desarrollo de la cultura organizacional, creando un enfoque holístico que busca no solo la prosperidad económica sino también la contribución positiva a la sociedad y al medio ambiente.

Eje 1: Liderazgo Adaptativo y Transformacional

El primer eje del marco, , se centra en la capacidad del líder para adaptarse a entornos cambiantes y promover el crecimiento de los miembros de su equipo. Se basa en dos principios fundamentales: *Flexibilidad y Resiliencia* y *el desarrollo de talento*. La *flexibilidad* permite a los líderes adaptarse a

entornos cambiantes y aprender de nuevas situaciones, como lo enfatizan (R. Heifetz et al., 2009). La *resiliencia*, por su parte, es la capacidad de recuperarse de los desafíos y mantener un enfoque positivo (Gutiérrez Celis, 2019).

Por su parte, el principio de *desarrollo del talento* se alinea con el concepto de liderazgo transformacional, donde los líderes se enfocan en empoderar y desarrollar el talento de sus colaboradores (Bass, 1985)

El resultado esperado es que, al liberar el potencial de cada individuo y construir capacidades a largo plazo, se fomenta un liderazgo distribuido y se prepara a la organización para enfrentar futuros desafíos. En conjunto, estos principios buscan crear líderes y equipos ágiles y adaptativos, capaces de enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial actual.

Eje 2: Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El segundo eje del marco de trabajo se centra en la creación de valor a largo plazo no solo para la empresa, sino también para la sociedad y el medio ambiente. Este eje se basa en **dos principios fundamentales**: *Triple resultado (3P)* y *el de transparencia y participación*. El *Principio de triple resultado (3P)*, ampliamente reconocido en la literatura sobre sostenibilidad empresarial (Elkington, 1997), propone que las empresas deben considerar tres dimensiones en su desempeño: el éxito financiero (“profit”), el impacto social (“people”) y el impacto ambiental (“planet”). Se adopta este enfoque, reconociendo que la sostenibilidad no se limita a la rentabilidad económica, sino que también implica la responsabilidad social y ambiental.

Por su parte, el *principio de transparencia y participación* se basa en la necesidad de transparencia para la toma de decisiones y la participación de los colaboradores, como elementos clave para la sostenibilidad y la RSE (Benn & Bolton, 2011).

La integración de estos principios genera resultados significativos, como la integración exitosa de la sostenibilidad en la estrategia empresarial, una contribución positiva y medible a la sociedad y al medio ambiente, y una cultura organizacional arraigada en la transparencia y la participación. Al adoptar un enfoque de triple resultado y fomentar la transparencia y la participación, las empresas pueden fortalecer su posición en el mercado, construir relaciones sólidas con los grupos de interés y garantizar su viabilidad a largo plazo.

Eje 3: Cultura Organizacional Centrada en Valores

El tercer eje es el pilar para generar un ambiente de trabajo ético, diverso e inclusivo, así como para promover el bienestar integral de los empleados y la responsabilidad social de la organización. Este eje se fundamenta en **tres principios**. En primer lugar, el *principio de “Ética y Diversidad”* establece la ética como la piedra angular de la cultura organizacional, promoviendo la adhesión a principios morales sólidos en todas las acciones y decisiones (Schein, 2010). Se reconoce la importancia de la diversidad al fomentar un entorno inclusivo que valore y celebre las diferencias individuales (Cox & Blake, 1991). En segundo lugar, el *principio de “Bienestar Integral”* amplía el enfoque tradicional de bienestar laboral al considerar no solo el éxito profesional, sino también la salud física, emocional y social de los empleados (Danna & Griffin, 1999). Este enfoque holístico reconoce que el bienestar de los empleados es esencial para el éxito a largo plazo de la organización.

Finalmente, el *principio de “Impacto Positivo en la Comunidad”* destaca la responsabilidad de la organización de contribuir al bienestar de la comunidad en la que opera (Epstein & Buhovac, 2014). Este principio se alinea con la responsabilidad social empresarial y el papel de las empresas en la creación de valor para la sociedad.

La integración de estos tres ejes y sus principios busca crear organizaciones más resilientes, innovadoras y responsables, capaces de enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual y generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Los valores que sustentan el marco de trabajo

Los valores que sustentan la estructura de la propuesta se configuran como principios éticos fundamentales que trascienden las particularidades culturales y geográficas, siendo universalmente reconocidos como esenciales para el bienestar humano y la convivencia armónica. Estos valores, incluyen la *integridad*, *el respeto*, *la equidad*, *la solidaridad*, *la sostenibilidad*, *la responsabilidad*, *el aprendizaje continuo* y *la inclusión*, actúan como pilares éticos que guían las acciones y decisiones de los líderes y colaboradores.

La *integridad*, como valor fundamental, se refiere a la honestidad, coherencia y transparencia en todas las acciones y decisiones (Palanski & Yammarino, 2007). El respeto implica reconocer y valorar la dignidad y los derechos de todas las personas, fomentando un trato justo y equitativo (Tyler, 2013). La

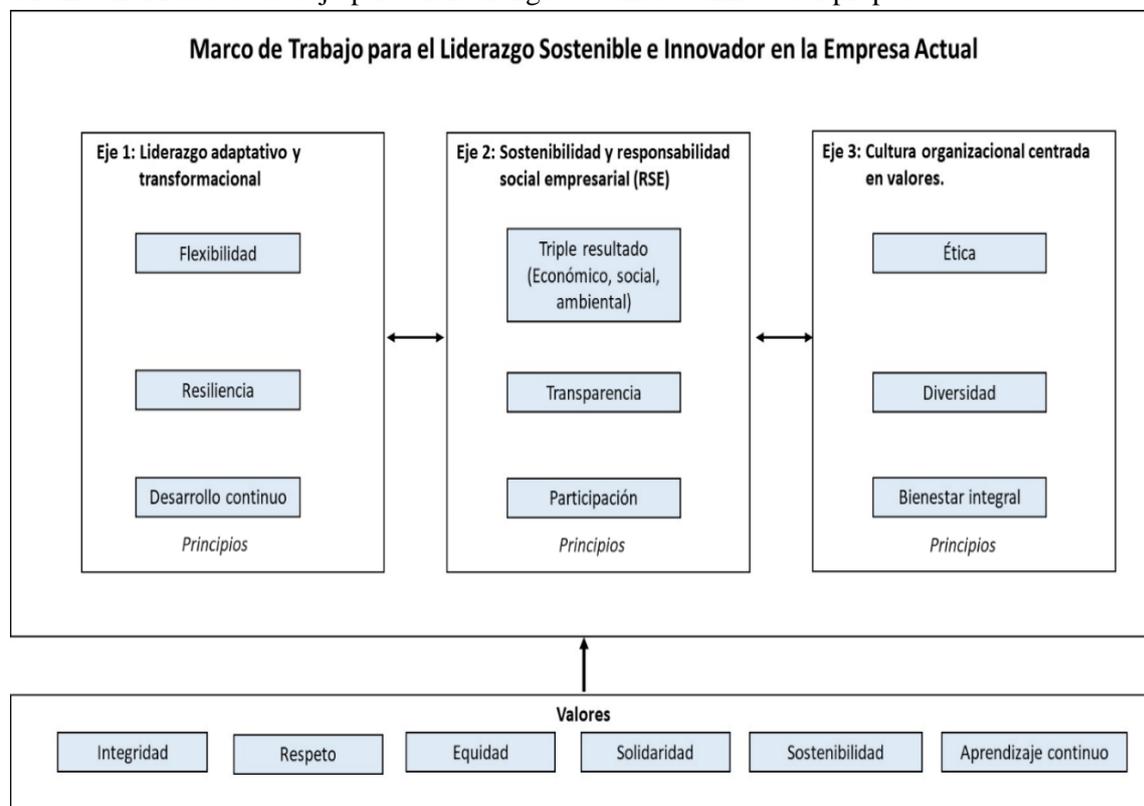
equidad, por su parte, busca la justicia y la igualdad de oportunidades para todos, evitando la discriminación (Deutsch, 1975). La solidaridad se basa en la colaboración y el apoyo mutuo, promoviendo la empatía y la conexión humana (Batson, 1991).

La *sostenibilidad*, implica considerar las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Elkington, 1997). La *responsabilidad* se refiere a asumir las consecuencias de las propias acciones y tomar decisiones considerando el impacto en el entorno y en la sociedad (Epstein & Buhovac, 2014). El *aprendizaje continuo* fomenta la búsqueda constante de conocimiento y mejora, permitiendo a las organizaciones adaptarse e innovar (P. M. Senge, 1990). Finalmente, *la inclusión* promueve la participación y representación de diversas perspectivas, experiencias y culturas en todos los niveles de la organización (Cox & Blake, 1991).

En conjunto, estos valores conforman una estructura ética que guía la implementación del marco de trabajo, orientando a los líderes hacia un futuro más justo, equitativo, sostenible e inclusivo.

La Grafica 1, ofrece una representación esquemática del marco de trabajo propuesto, en el que se muestran los tres ejes rectores, con los principios básicos, y los valores que lo sustentan.

Grafica 1. Marco de trabajo para un liderazgo sostenible e innovador propuesto.



Fuente: Diseño creado por los autores

Implementación del marco de trabajo para un liderazgo sostenible e innovador

La implementación exitosa de esta propuesta requiere una estrategia integral que *abarque cada uno de sus ejes rectores*. A continuación, se detalla la implementación por cada eje:

Para implementar el eje de “Liderazgo Adaptativo y Transformacional”, se necesita un enfoque estratégico que desarrolle líderes flexibles y resilientes. Los *programas de desarrollo continuo* son esenciales, incluyendo capacitación en habilidades de liderazgo adaptativo, como la identificación de desafíos y la gestión del estrés (R. Heifetz et al., 2009). Además, se debe *fomentar la adquisición de nuevas habilidades relevantes* para el entorno empresarial en evolución.

El *fomento del liderazgo distribuido* es crucial, promoviendo el liderazgo en todos los niveles de la organización mediante la delegación de responsabilidades y el empoderamiento de los empleados. Esto crea una cultura organizacional colaborativa e innovadora, donde los empleados se sienten comprometidos con el éxito de la organización.

La implementación del eje de “Sostenibilidad y RSE” requiere la integración de prácticas sostenibles en todos los niveles organizacionales, equilibrando el crecimiento económico con el impacto social y ambiental positivo. Esto incluye integrar prácticas sostenibles en operaciones y decisiones, y medir el desempeño en los pilares del triple resultado: económico, social y ambiental.

La *transparencia y participación* son clave. Establecer canales de comunicación abiertos permite informar sobre los objetivos de sostenibilidad y recibir retroalimentación de los empleados y otras partes interesadas (Benn & Bolton, 2011). Involucrar a los empleados en decisiones de sostenibilidad fomenta su compromiso y aprovecha su conocimiento para soluciones efectivas.

La *colaboración con actores externos*, como proveedores y comunidades locales, es esencial para abordar problemas sociales y ambientales complejos (Freeman y McVea, 2001). Esto maximiza el impacto positivo y contribuye a un futuro sostenible.

Implementar una “Cultura Organizacional Centrada en Valores” requiere integrar profundamente los valores en los procesos de recursos humanos y programas de bienestar. Es esencial establecer un código ético claro, comunicarlo a todos los niveles y promover la diversidad en la contratación y el desarrollo del talento (Kaptein, 2011; Cox & Blake, 1991).

Programas de bienestar que aborden los aspectos físicos, emocionales y sociales de los empleados son

cruciales para un ambiente de trabajo saludable y productivo (Danna & Griffin, 1999). Estos programas pueden incluir iniciativas de salud física, apoyo emocional y fomento del equilibrio trabajo-vida.

Desarrollar y participar en *programas comunitarios* demuestra el compromiso de la empresa con la responsabilidad social (Epstein & Buhovac, 2014). Involucrar a los empleados en actividades de servicio fortalece su sentido de propósito y pertenencia, mientras que evaluar el impacto social y ambiental de las operaciones asegura la sostenibilidad a largo plazo.

La implementación de este marco puede generar beneficios significativos. Fomenta un ambiente de trabajo ético y respetuoso, promueve la retención del talento y el compromiso de los empleados. La diversidad en el lugar de trabajo aumenta la creatividad y la innovación, y los programas de bienestar mejoran la salud, la satisfacción y la productividad de los empleados.

Participar activamente en la comunidad y evaluar el impacto social y ambiental fortalece la reputación de la empresa y construye relaciones sólidas con los grupos de interés. Sin embargo, la implementación requiere un cambio cultural profundo y el compromiso de todos los niveles de la organización para lograr una transformación significativa y sostenible.

Como se puede observar en la Tabla 1, implementar la propuesta implica una integración completa de sus ejes rectores en todos los aspectos de la operación empresarial, con un enfoque en el desarrollo continuo de líderes, la sostenibilidad en las operaciones y una cultura organizacional basada en valores.

Tabla 1 Implementación integral de la propuesta de marco de trabajo para un liderazgo sostenible e innovador para la empresa actual.

EJE	Principios	Valores	Aplicación	Impacto	Resultados esperados
Liderazgo Adaptativo y Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad. - Resiliencia. - Desarrollo Continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integridad. - Respeto. - Equidad. - Solidaridad. - Sostenibilidad. - Responsabilidad - Aprendizaje Continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de desarrollo continuo. - Fomento del liderazgo distribuido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos ágiles y adaptativos. - Cultura de liderazgo colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del desempeño individual y organizacional. - Equipos altamente capacitados y motivados.
Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	<ul style="list-style-type: none"> - Triple Resultado (Económico Social, Ambiental). - Transparencia. - Participación 		<ul style="list-style-type: none"> - Integración de prácticas sostenibles. - Medición y evaluación de impactos. - Comunicación abierta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución positiva a la sociedad y al medio ambiente. - Fortalecimiento de la confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sostenibilidad financiera a largo plazo. - Fortalecimiento de la posición en el mercado.

Cultura Organizacional	- Ética	- Establecimiento de código ético.	- Ambiente de trabajo ético y respetuoso.	- Retención de talento.
Centrada en Valores	- Diversidad	- Promoción de diversidad.	- Aumento de creatividad e innovación.	- Mayor compromiso y productividad
	- Bienestar Integral	- Programas de bienestar		- Reputación sólida

Fuente: Tabla laborada por autores con fundamento en la propuesta.

RESULTADOS ESPERADOS

La implementación del marco de trabajo propuesto para un liderazgo sostenible e innovador promete resultados multifacéticos, reflejando la naturaleza holística del enfoque. Se anticipa el desarrollo de líderes y equipos ágiles y adaptativos, capaces de responder eficazmente a los desafíos cambiantes del entorno empresarial. Esto se logrará mediante una cultura de aprendizaje continuo, el desarrollo sostenible del talento y el fomento del liderazgo distribuido. Bass & Avolio (1993) subrayan que los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus equipos, promoviendo el crecimiento personal y profesional. Como resultado, se prevé equipos altamente capacitados y motivados, una cultura de liderazgo colaborativo y una mejora continua en el desempeño individual y organizacional (Heifetz et al., 2009); Northouse, 2018).

La integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial es crucial. Esto incluye considerar aspectos financieros, sociales y ambientales en las decisiones. Elkington, (1997) y Dyllick & Muff, (2016) argumentan que integrar estos objetivos es esencial para crear valor sostenible a largo plazo. Se espera una contribución positiva y medible a la sociedad y al medio ambiente, con una cultura organizacional basada en la transparencia y la participación (Benn & Bolton, 2011). Estos resultados pueden fortalecer la posición de la empresa en el mercado, construir relaciones sólidas con los grupos de interés y fomentar la confianza en la marca (Freeman et al., 2010).

El modelo también promueve un ambiente de trabajo ético y respetuoso, valorando la diversidad y el bienestar integral de los empleados. Schein (2010) argumenta que una cultura ética promueve comportamientos justos, mientras que (Cox & Blake, 1991) destacan que la diversidad impulsa la creatividad y la innovación. Se espera una mayor retención de talento y compromiso de los empleados, junto con un aumento de la creatividad e innovación. Programas de bienestar, como los propuestos por Danna y Griffin (1999), pueden mejorar la salud y satisfacción de los empleados, reducir el estrés y aumentar la productividad.

Finalmente, el modelo busca fortalecer la relación de la empresa con la comunidad, generando un impacto positivo en la sociedad y el entorno. Epstein y Buhovac (2014) subrayan la importancia de la responsabilidad social empresarial en construir una reputación sólida. Se espera establecer una mayor conexión con los colaboradores locales y contribuir a la sociedad a través de iniciativas de RSE. La medición y evaluación continua permitirán ajustes y mejoras en la estrategia, garantizando un impacto positivo y duradero en todos los niveles (Santiago Torner, 2021).

DISCUSIÓN

La propuesta de un marco de trabajo para un liderazgo sostenible e innovador surge como respuesta a las crecientes demandas del entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por su dinamismo y complejidad. Al contrastar y comparar los resultados de este estudio con la literatura existente ofrecen una perspectiva crítica sobre la relevancia y aplicabilidad de los componentes identificados en la propuesta.

La flexibilidad y resiliencia, componentes clave del liderazgo adaptativo, son ampliamente respaldadas en la literatura. Heifetz et al. (2009), y Yukl y Gardner (2012) destacan la necesidad de líderes adaptables en entornos complejos y cambiantes, lo que coincide con los hallazgos del estudio. El desarrollo del talento, como elemento del liderazgo transformacional, es subrayado por Bass & Avolio, (1993) y Northouse (2018), quienes destacan su importancia para la sostenibilidad organizacional.

El concepto de triple resultado (3P), propuesto por Elkington (1997) y corroborado por (Dyllick & Muff, 2016), es esencial para la sostenibilidad empresarial, integrando objetivos económicos, sociales y ambientales. La transparencia y participación, elementos cruciales para la RSE, son respaldados por Benn & Bolton (2011) y Freeman & McVea, (2001), quienes sugieren que estos principios mejoran la innovación y el desempeño organizacional.

La ética y diversidad, pilares de una cultura organizacional centrada en valores, son respaldadas por Schein (2010) y Cox y Blake (1991), quienes destacan que promueven comportamientos responsables e impulsan la innovación. El bienestar integral de los empleados, subrayado por Danna & Griffin (1999), es fundamental para su satisfacción y productividad, coincidiendo con los componentes del estudio.

El impacto positivo en la comunidad es esencial para la RSE, como señalan Epstein y Buhovac (2014), y es un hallazgo destacado en el estudio. Chávez & Ibarra (2016) resaltan la importancia del liderazgo y el cambio cultural para la sostenibilidad, alineándose con la propuesta del marco de trabajo en cuanto a la transparencia y participación.

El estudio de Santiago Torner (2021) sobre el liderazgo adaptativo durante la pandemia de Covid-19 proporciona evidencia de la importancia de la flexibilidad, capacidad de innovación y apoyo emocional en situaciones de crisis. Los resultados muestran una correlación positiva entre la pandemia y el liderazgo adaptativo, reforzando la relevancia de estos atributos en el enfoque que se presenta en esta propuesta.

La estructura propuesta integra elementos clave de la literatura y ofrece un marco cohesivo para su implementación práctica. Combina liderazgo adaptativo y transformacional con principios de sostenibilidad y una cultura organizacional centrada en valores, proporcionando una guía para enfrentar los desafíos empresariales modernos.

La contribución principal de este estudio es la integración de estos tres ejes en un entorno único, ofreciendo nuevas perspectivas para la gestión organizacional. Aunque cada componente ha sido estudiado individualmente, su combinación es novedosa. Sin embargo, su implementación puede ser controversial, ya que requiere un cambio cultural profundo y el compromiso de todos los niveles de la organización.

El diseño propuesto es aplicable a diversas organizaciones, desde grandes corporaciones hasta pymes, que buscan equilibrar el éxito financiero con el impacto social y ambiental. Es especialmente relevante para empresas alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y otras iniciativas globales de responsabilidad social. Además, el enfoque en el desarrollo del talento y el bienestar integral de los empleados puede mejorar la retención y la satisfacción laboral, impulsando la innovación y el desempeño organizacional a largo plazo.

CONCLUSIONES

El marco de trabajo para un liderazgo sostenible e innovador se perfila como una solución integral y efectiva para los desafíos del entorno empresarial contemporáneo. Este enfoque combina liderazgo adaptativo y transformacional con principios de sostenibilidad y una cultura organizacional centrada en

valores, promoviendo el desarrollo organizacional sostenible.

Desarrollar líderes y equipos ágiles y resilientes es crucial en un entorno en constante cambio. Los programas de desarrollo de liderazgo y el fomento del liderazgo distribuido son esenciales para alcanzar este objetivo. Las teorías de Heifetz et al. (2009) y Yukl & Gardner (2012) subrayan la importancia de la adaptabilidad y la resiliencia en el liderazgo.

Integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial es vital, no solo desde una perspectiva ética, sino también como una herramienta para fortalecer la posición de la empresa en el mercado. El enfoque del triple resultado (3P), que considera impactos económicos, sociales y ambientales, es clave para la creación de valor a largo plazo. Estudios de Elkington (1997) y Dyllick y Muff (2016) respaldan la relevancia de este enfoque.

Fomentar un ambiente de trabajo ético y respetuoso, donde se valore la diversidad y se promueva el bienestar integral de los empleados, es otro pilar esencial. La ética y la diversidad son fundamentales para fomentar la innovación y la creatividad en el lugar de trabajo, como argumentan Schein (2010) y Cox y Blake (1991). Además, los programas de bienestar pueden mejorar significativamente la satisfacción y productividad de los empleados (Danna y Griffin, 1999).

Fortalecer la relación de la empresa con la comunidad es crucial. A través de iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE), se espera que las empresas generen un impacto positivo en la sociedad y el entorno. La evaluación continua del impacto social y ambiental es una práctica recomendada por (Epstein & Buhovac, 2014).

El marco teórico y la guía práctica presentados son robustos para las organizaciones que buscan equilibrar el éxito financiero con el impacto social y ambiental. Aunque los hallazgos son teóricos, se reconoce la necesidad de investigaciones empíricas futuras para validar esta propuesta en contextos organizacionales reales.

La implementación efectiva de este marco requiere un compromiso profundo y sostenido de todos los niveles de la organización, así como una disposición para adoptar un enfoque holístico y colaborativo hacia la gestión organizacional. Se invita a otros investigadores a continuar esta labor, explorando los desafíos y oportunidades prácticas de implementar este enfoque en diversos contextos empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adair, J. (1992). *Cómo Motivar*. (1a ed.). Editorial Legins.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Batson, C. D. (1991). *The altruism question: Toward a social-psychological answer* (L. Erlbaum, Ed.; 1a ed.). Psychology Press.
- Benn, S., & Bolton, Dianne. (2011). *Key Concepts in Corporate Social Responsibility* (1a ed.). SAGE.
- Chávez, M. J. de J., & Ibarra, M. J. P. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *TELOS. Revista de Estudios Sociales Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 18(1), 138–158. <https://doi.org/https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2476>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill. Interamericana.
- Christensen, C. M. (2020). *Competir contra la suerte: La historia de la innovación y la elección del cliente*. Harper Collins.
- Cox, Taylor. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1991.4274465>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Dansereau, F., Graen, G. C., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 46–78.
- de Mello, M. F. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 209–218. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151350864004.pdf>
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149.



<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Aclaración del significado de empresa sostenible: introducción de una tipología que va desde el modelo habitual de negocio hasta la verdadera sostenibilidad empresarial. *Organización y Medio Ambiente*, 29(2), 156–174.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1086026615575176>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line* (1a ed.). 21st Century Business. <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts* (2a ed.). Berrett-Koehler Publishers.

https://www.bkconnection.com/static/Making_Sustainability_Work_2nd_EXCERPT.pdf

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *The Darden School University of Virginia*, 1(2), 1–32. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>

Galán Cubillo, J. (2024). Objetivos de desarrollo sostenible, comunicación y empresas. *Universidad Politécnica de Valencia*, 1–8. upv.es

Gutiérrez Celis, Y. F. (2019). *El liderazgo adaptativo de Ronald A. Heifetz. Características alcances y limitaciones*. [Grado de maestría, Universidad del Rosario].

https://doi.org/https://doi.org/10.48713/10336_19871

Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them* (1a ed.). Harvard Business Review Press.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers* (1a ed.). Harvard University Press. <https://www.vladimirpetit.com/wp-content/uploads/2018/04/liderazgo-sin-respuestas-faciles-opt.pdf>

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). Leadership in a permanent crisis. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2009/07/leadership-in-a-permanent-crisis>

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review.



https://books.google.com.mx/books/about/Leading_Change.html?id=xpGX1EWL EMC&redir_esc=y

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.

Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171–184.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.04.006>

Pérez, F., & Fuentes, D. (2019). Innovación y liderazgo educativo y su influencia en las relaciones sociales y académicas de estudiantes universitarios de posgrado. *SATHIRI: Sembrador*, 14(2), 138–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.32645/13906925.894>

Santiago Torner, C. (2021). Pandemia Covid 19 y liderazgo adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31). <https://doi.org/https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3209>

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental, and Economic Performance* (1a ed.). Greenleaf Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781351280525>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a ed.). John Wiley & Sons. . https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.

Senge, P., Roberts, C., & Richard, R. (2006). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina.

Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader behavior description questionnaire-form XII: an experimental revision*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University. <https://worldcat.org/title/7028239>

Tyler, T. R. (2013). *Why people cooperate: The role of social motivations*. Princeton University Press.



Unión Europea. (2024, February 28). *Directiva (UE) 2024/825 del Parlamento Europeo y del Consejo de 28 de febrero de 2024*. Diario Oficial de La Unión Europea. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=OJ%3AL_202400825

Uribe, A., Cristel, A., Condori, H., & Khaelen, M. (2023). *Influencia del liderazgo en la gestión de la innovación* [Info:eu-repo/semantics/bachelorThesis, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/669655>

Yukl, G., & Gardner, I. W. (2012). *Leadership in organizations*. Pearson Education.

